1. 貴社の取締役会の現在の在り方及び今後の方向性について、以下の中から最も該当するものをそれぞれ選択ください。(「現在」と「今後」で、それぞれ1つずつ選択)
(現在)

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	2社	1社	6社	1%	1%	20%
2	36社	15社	17社	9%	12%	57%
3	244社	73社	7社	62%	60%	23%
4	113社	33社	0社	29%	27%	0%
有効回答数	395社	122社	30社			

売上規模	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満
1	4社	2社	3社	3%	1%	1%
2	21社	19社	28社	16%	12%	11%
3	89社	99社	136社	67%	61%	54%
4	18社	41社	87社	14%	25%	34%
有効回答数	132社	161社	254社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	8社	1社	2%	2%
2	61社	7社	13%	11%
3	290社	34社	60%	52%
4	123社	23社	26%	35%
有効回答数	482社	65社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	6社	3社	4%	1%
2	24社	44社	15%	11%
3	105社	219社	68%	56%
4	20社	126社	13%	32%
有効回答数	155社	392社		

時価総額	1 100億円以上	2 100億円未満	1 100億円以上	2 100億円未満
1	7社	2社	3%	1%
2	39社	29社	17%	9%
3	152社	172社	64%	55%
4	38社	108社	16%	35%
有効回答数	236社	311社		

1. 貴社の取締役会の現在の在り方及び今後の方向性について、以下の中から最も該当するものをそれぞれ選択ください。(「現在」と「今後」で、それぞれ1つずつ選択)
(今後)

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	7社	5社	11社	2%	4%	38%
2	82社	27社	12社	21%	23%	41%
3	276社	79社	6社	71%	66%	21%
4	24社	9社	0社	6%	8%	0%
有効回答数	389社	120社	29社			

売上規模	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満
1	9社	6社	8社	7%	4%	3%
2	40社	33社	48社	31%	21%	19%
3	74社	117社	170社	57%	73%	69%
4	7社	4社	22社	5%	3%	9%
有効回答数	130社	160社	248社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	21社	2社	4%	3%
2	113社	8社	24%	13%
3	318社	43社	67%	68%
4	23社	10社	5%	16%
有効回答数	475社	63社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	12社	11社	8%	3%
2	43社	78社	28%	20%
3	92社	269社	60%	70%
4	6社	27社	4%	7%
有効回答数	153社	385社		

時価総額	1 100億円以上	2 100億円未満	1 100億円以上	2 100億円未満
1	16社	7社	7%	2%
2	66社	55社	28%	18%
3	142社	219社	61%	72%
4	9社	24社	4%	8%
有効回答数	233社	305社		

2. 貴社の社外取締役に期待する役割と、どの程度役割を果たしているかの評価をご教示ください。
(期待する役割)

A 経営に関する助言・指導

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	248	63	9	71%	62%	43%
2	77	20	8	22%	20%	38%
3	25	18	4	7%	18%	19%
有効回答数	350社	101社	21社			

売上規模	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満
1	66	97	157	61%	66%	72%
2	36	29	40	33%	20%	18%
3	6	21	20	6%	14%	9%
有効回答数	108社	147社	217社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	278	42	67%	76%
2	96	9	23%	16%
3	43	4	10%	7%
有効回答数	417社	55社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	75	245	59%	71%
2	40	65	31%	19%
3	13	34	10%	10%
有効回答数	128社	344社		

時価総額	1 100億円以上	2 100億円未満	1 100億円以上	2 100億円未満
1	123	197	62%	72%
2	54	51	27%	19%
3	22	25	11%	9%
有効回答数	199社	273社		

B 社長・CEO等経営陣による業務執行に関する監督

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	105	32	20	31%	36%	71%
2	167	39	7	50%	43%	25%
3	63	19	1	19%	21%	4%
有効回答数	335社	90社	28社			

売上規模	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満
1	57	45	55	47%	33%	28%
2	55	64	94	45%	47%	48%
3	9	26	48	7%	19%	24%
有効回答数	121社	135社	197社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	142	15	35%	31%
2	189	24	47%	49%
3	73	10	18%	20%
有効回答数	404社	49社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	71	86	51%	27%
2	56	157	40%	50%
3	12	71	9%	23%
有効回答数	139社	314社		

時価総額	1 100億円以上	2 100億円未満	1 100億円以上	2 100億円未満
1	89	68	43%	28%
2	98	115	47%	47%
3	22	61	11%	25%
有効回答数	209社	244社		

C 社長・CEO等経営陣の指名(新任、再任、解任)に関する監督

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	2	2	0	2%	6%	0%
2	34	12	11	34%	34%	61%
3	65	21	7	64%	60%	39%
有効回答数	101社	35社	18社			

売上規模	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満
1	2	1	1	3%	3%	2%
2	25	16	16	43%	40%	29%
3	31	23	39	53%	58%	70%
有効回答数	58社	40社	56社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	4	0	3%	0%
2	55	2	38%	22%
3	86	7	59%	78%
有効回答数	145社	9社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	2	2	3%	2%
2	31	26	46%	30%
3	35	58	51%	67%
有効回答数	68社	86社		

時価総額	1 100億円以上	2 100億円未満	1 100億円以上	2 100億円未満
1	3	1	3%	2%
2	39	18	42%	29%
3	50	43	54%	69%
有効回答数	92社	62社		

D 社長・CEO等経営陣の報酬に関する監督

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	0	1	0	0%	7%	0%
2	3	3	1	7%	21%	13%
3	39	10	7	93%	71%	88%
有効回答数	42社	14社	8社			

売上規模	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満
1	0	0	1	0%	0%	6%
2	3	2	2	11%	11%	11%
3	25	16	15	89%	89%	83%
有効回答数	28社	18社	18社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	1	0	2%	0%
2	7	0	11%	0%
3	53	3	87%	100%
有効回答数	61社	3社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	0	1	0%	3%
2	4	3	13%	9%
3	27	29	87%	88%
有効回答数	31社	33社		

時価総額	1 100億円以上	2 100億円未満	1 100億円以上	2 100億円未満
1	1	0	2%	0%
2	4	3	9%	14%
3	38	18	88%	86%
有効回答数	43社	21社		

E 法務や会計等、会社経営一般の専門的知見の提供

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	30	18	1	14%	23%	13%
2	80	31	2	39%	40%	25%
3	97	29	5	47%	37%	63%
有効回答数	207社	78社	8社			

売上規模	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満
1	4	16	29	10%	18%	17%
2	6	34	73	15%	39%	44%
3	30	37	64	75%	43%	39%
有効回答数	40社	87社	166社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	45	4	18%	10%
2	92	21	37%	50%
3	114	17	45%	40%
有効回答数	251社	42社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	6	43	12%	18%
2	12	101	24%	42%
3	32	99	64%	41%
有効回答数	50社	243社		

時価総額	1 100億円以上	2 100億円未満	1 100億円以上	2 100億円未満
1	15	34	17%	17%
2	23	90	26%	44%
3	51	80	57%	39%
有効回答数	89社	204社		

F 株主・投資家との対話

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	0	0	0	0%	0%	0%
2	1	2	0	9%	67%	0%
3	10	1	1	91%	33%	100%
有効回答数	11社	3社	1社			

売上規模	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満
1	0	0	0	0%	0%	0%
2	0	0	3	0%	0%	38%
3	3	4	5	100%	100%	63%
有効回答数	3社	4社	8社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	0	0	0%	0%
2	1	2	9%	50%
3	10	2	91%	50%
有効回答数	11社	4社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	0	0	0%	0%
2	0	3	0%	27%
3	4	8	100%	73%
有効回答数	4社	11社		

時価総額	1 100億円以上	2 100億円未満	1 100億円以上	2 100億円未満
1	0	0	0%	0%
2	0	3	0%	30%
3	5	7	100%	70%
有効回答数	5社	10社		

G 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反の監督

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	1	0	0	2%	0%	0%
2	10	1	0	21%	20%	0%
3	37	4	4	77%	80%	100%
有効回答数	48社	5社	4社			

売上規模	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満
1	1	0	0	6%	0%	0%
2	3	1	7	18%	6%	30%
3	13	16	16	76%	94%	70%
有効回答数	17社	17社	23社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	1	0	2%	0%
2	9	2	19%	20%
3	37	8	79%	80%
有効回答数	47社	10社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	0	1	0%	3%
2	4	7	18%	20%
3	18	27	82%	77%
有効回答数	22社	35社		

時価総額	1 100億円以上	2 100億円未満	1 100億円以上	2 100億円未満
1	1	0	3%	0%
2	4	7	14%	25%
3	24	21	83%	75%
有効回答数	29社	28社		

H リスク管理体制の構築

機関設計	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社	1 監査役会設置会社	2 監査等委員会設置会社	3 指名委員会等設置会社
1	2	3	0	3%	10%	0%
2	14	10	1	22%	32%	100%
3	48	18	0	75%	58%	0%
有効回答数	64社	31社	1社			

売上規模	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満	1 500億円以上	2 100～500億円未満	3 100億円未満
1	0	1	4	0%	3%	8%
2	3	14	8	23%	44%	16%
3	10	17	39	77%	53%	76%
有効回答数	13社	32社	51社			

上場市場	1 第一部	2 第二部	1 第一部	2 第二部
1	3	2	4%	13%
2	23	2	29%	13%
3	54	12	68%	75%
有効回答数	80社	16社		

JPX400	1 JPX400	2 その他	1 JPX400	2 その他
1	0	5	0%	6%
2	8	17	44%	22%
3	10	56	56%	72%
有効回答数	18社	78社		

時価総額	1 100億円以上	2 100億円未満	1 100億円以上	2 100億円未満
1	1	4	3%	6%
2	12	13	39%	20%
3	18	48	58%	74%
有効回答数	31社	65社		

(どの程度役割を果たしているか)

A 経営に関する助言・指導

1	229	47	19	60%	40%	63%
2	141	62	10	37%	53%	33%
3	14	9	1	4%	8%	3%
有効回答数	384社	118社	30社			

1	98	94	103	75%	59%	43%
2	31	60	122	24%	38%	50%
3	1	6	17	1%	4%	7%
有効回答数	130社	160社	242社			

1	271	24	58%	39%		
2	184	29	39%	48%		
3	16	8	3%	13%		
有効回答数	471社	61社				

1	108	187	70%	49%		
2	45	168	29%	44%		
3	1	23	1%	6%		
有効回答数	154社	378社				

1	123	197	62%	72%		
2	54	51	27%	19%		
3	22	25	11%	9%		
有効回答数	199社	273社				

B 社長・CEO等経営陣による業務執行に関する監督

1	195	41	23	51%	35%	77%
2	170	70	7	45%	60%	23%
3	16	6	0	4%	5%	0%
有効回答数	381社	117社	30社			

1	98	80	81	76%	50%	34%
2	30	75	142	23%	47%	59%
3	1	5	16	1%	3%	7%
有効回答数	129社	160社	239社			

1	241	18	52%	30%		
2	209	38	45%	62%		
3	17	5	4%	8%		
有効回答数	467社	61社				

1	108	151	71%	40%		
2	43	204	28%	54%		
3	2	20	1%	5%		
有効回答数	153社	375社				

1	89	68	43%	28%		
2	98	115	47%	47%		
3	22	61	11%	25%		
有効回答数	209社	244社				

C 社長・CEO等経営陣の指名（新任、再任、解任）に関する監督

1	107	27	20	33%	27%	69%
2	149	45	7	45%	45%	24%
3	73	29	2	22%	29%	7%
有効回答数	329社	101社	29社			

1	69	40	45	56%	28%	23%
2	46	72	83	37%	51%	43%
3	8	29	67	7%	21%	34%
有効回答数	123社	141社	195社			

1	148	6	36%	12%		
2	183	18	45%	35%		
3	77	27	19%	53%		
有効回答数	408社	51社				

1	82	72	55%	23%		
2	54	147	36%	47%		
3	13	91	9%	29%		
有効回答数	149社	310社				

1	3	1	3%	2%		
2	39	18	42%	29%		
3	50	43	54%	69%		
有効回答数	92社	62社				

D 社長・CEO等経営陣の報酬に関する監督

1	111	30	24	34%	30%	80%
2	140	51	4	43%	51%	13%
3	72	19	2	22%	19%	7%
有効回答数	323社	100社	30社			

1	73	46	46	60%	32%	25%
2	45	63	87	37%	43%	47%
3	4	36	53	3%	25%	28%
有効回答数	122社	145社	186社			

1	160	5	40%	10%		
2	175	20	43%	42%		
3	70	23	17%	48%		
有効回答数	405社	48社				

1	85	80	58%	26%		
2	54	141	37%	46%		
3	8	85	5%	28%		
有効回答数	147社	306社				

1	1	0	2%	0%		
2	4	3	9%	14%		
3	38	18	88%	86%		
有効回答数	43社	21社				

E 法務や会計等、会社経営一般の専門的知見の提供

1	175	56	18	47%	48%	60%
2	173	52	11	46%	44%	37%
3	28	9	1	7%	8%	3%
有効回答数	376社	117社	30社			

1	73	77	99	58%	49%	41%
2	46	72	118	37%	46%	49%
3	7	8	23	6%	5%	10%
有効回答数	126社	157社	240社			

1	228	21	49%	35%		
2	203	33	44%	55%		
3	32	6	7%	10%		
有効回答数	463社	60社				

1	82	167	55%	45%		
2	61	175	41%	47%		
3	7	31	5%	8%		
有効回答数	150社	373社				

1	15	34	17%	17%		
2	23	90	26%	44%		
3	51	80	57%	39%		
有効回答数	89社	204社				

F 株主・投資家との対話

1	38	3	10	13%	4%	34%
2	92	22	10	32%	29%	34%
3	161	51	9	55%	67%	31%
有効回答数	291社	76社	29社			

1	25	13	13	24%	10%	8%
2	37	44	43	35%	34%	27%
3	44	71	106	42%	55%	65%
有効回答数	106社	128社	162社			

1	49	2	14%	4%		
2	114	10	32%	22%		
3	188	33	54%	73%		
有効回答数	351社	45社				

1	31	20	23%	8%		
2	48	76	36%	29%		
3	54	167	41%	63%		
有効回答数	133社	263社				

1	0	0	0%	0%		
2	0	3	0%	30%		
3	5	7	100%	70%		
有効回答数	5社	10社				

G 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反の監督

1	126	31	19	35%	27%	63%
2	174	59	10	48%	52%	33%
3	60	24	1	17%	21%	3%
有効回答数	360社	114社	30社			

1	78	46	52	62%	30%	23%
2	37	87	119	30%	56%	53%
3	10	21	54	8%	14%	24%
有効回答数	125社	154社	225社			

1	166	10	37%	18%		
2	216	27	48%	48%		
3	66	19	15%	34%		
有効回答数	448社	56社				

1	86	90	57%	25%		
2	55	188	37%	53%		
3	9	76	6%	21%		
有効回答数	150社	354社				

1	1	0	3%	0%		
2	4	7	14%	25%		
3	24	21	83%	75%		
有効回答数	29社	28社				

H リスク管理体制の構築

1	100	23	13	28%	20%	43%
2	190	63	14	53%	55%	47%
3	70	28	3	19%	25%	10%
有効回答数	360社	114社	30社			

1	50	45	41	41%	29%	18%
2	57	79	131	47%	51%	58%
3	14	32	55	12%	21%	24%
有効回答数	121社	156社	227社			

1	127	9	28%	16%		
2	234	33	52%	58%		
3	86	15	19%	26%		
有効回答数	447社	57社				

1	61	75	42%	21%		
2	69	198	47%	55%		
3	16	85	11%	24%		
有効回答数	146社	358社				

1	161	134	519%	206%		
2	69	144	223%	222%		
3	3	21	10%	32%		
有効回答数	233社	299社				

3. 貴社の事業ポートフォリオ戦略について、最も当てはまるものを選択してください。（1つ選択。）

1	64社	15社	2社	16%	12%	7%
2	121社	41社	15社	31%	34%	52%
3	34社	9社	4社	9%	7%	14%
4	150社	51社	3社	38%	42%	10%
5	6社	2社	1社	2%	2%	3%
6	19社	3社	4社	5%	2%	14%
有効回答数	394社	121社	29社			

1	32社	20社	29社	24%	13%	11%
2	49社	48社	80社	37%	30%	31%
3	10社	21社	16社	8%	13%	6%
4	27社	62社	115社	21%	39%	45%
5	1社	0社	8社	1%	0%	3%
6	12社	8社	6社	9%	5%	2%
有効回答数	131社	159社	254社			

1	75社	6社	16%	9%		
2	160社	17社	33%	26%		
3	45社	2社	9%	3%		
4	171社	33社	36%	51%		
5	5社	4社	1%	6%		
6	23社	3社	5%	5%		
有効回答数	479社	65社				

1	30	51	19%	13%		
2	60	117	39%	30%		
3	11	36	7%	9%		
4	39	165	25%	42%		
5	1	8	1%	2%		
6	13	13	8%	3%		
有効回答数	154社	390社				

1	44社	37社	19%	12%		
2	80社	97社	34%	31%		
3	23社	24社	10%	8%		
4	69社	135社	29%	44%		
5	2社	7社	1%	2%		
6	16社	10社	7%	3%		
有効回答数	234社	310社				

4.貴社の経営指標として、どのような項目を重視していますか。

(最も重視している)

1	90社	17社	1社	23%	14%	3%
2	149社	44社	3社	38%	37%	10%
3	47社	18社	3社	12%	15%	10%
4	4社	1社	3社	1%	1%	10%
5	36社	20社	6社	9%	17%	20%
6	2社	0社	0社	1%	0%	0%
7	0社	0社	0社	0%	0%	0%
8	25社	9社	2社	6%	8%	7%
9	3社	4社	0社	1%	3%	0%
10	1社	3社	1社	0%	3%	3%
11	3社	2社	0社	1%	2%	0%
12	5社	0社	2社	1%	0%	7%
13	0社	1社	0社	0%	1%	0%
14	0社	0社	0社	0%	0%	0%
15	0社	0社	1社	0%	0%	3%
16	26社	1社	8社	7%	1%	27%
有効回答数	391社	120社	30社			

1	18社	27社	63社	13%	17%	25%
2	35社	72社	89社	26%	45%	36%
3	22社	14社	32社	16%	9%	13%
4	3社	2社	3社	2%	1%	1%
5	17社	17社	28社	13%	11%	11%
6	0社	0社	2社	0%	0%	1%
7	0社	0社	0社	0%	0%	0%
8	7社	11社	18社	5%	7%	7%
9	2社	3社	2社	1%	2%	1%
10	3社	0社	2社	2%	0%	1%
11	0社	2社	3社	0%	1%	1%
12	3社	3社	1社	2%	2%	0%
13	1社	0社	0社	1%	0%	0%
14	0社	0社	0社	0%	0%	0%
15	1社	0社	0社	1%	0%	0%
16	22社	8社	5社	16%	5%	2%
有効回答数	134社	159社	248社			

1	91社	17社	19%	27%		
2	175社	21社	37%	33%		
3	60社	8社	13%	13%		
4	8社	0社	2%	0%		
5	55社	7社	12%	11%		
6	0社	2社	0%	3%		
7	0社	0社	0%	0%		
8	31社	5社	6%	8%		
9	6社	1社	1%	2%		
10	5社	0社	1%	0%		
11	4社	1社	1%	2%		
12	7社	0社	1%	0%		
13	1社	0社	0%	0%		
14	0社	0社	0%	0%		
15	1社	0社	0%	0%		
16	34社	1社	7%	2%		
有効回答数	478社	63社				

1	21社	87社	14%	23%		
2	48社	148社	31%	38%		
3	21社	47社	14%	12%		
4	5社	3社	3%	1%		
5	18社	44社	12%	11%		
6	0社	2社	0%	1%		
7	0社	0社	0%	0%		
8	10社	26社	6%	7%		
9	2社	5社	1%	1%		
10	3社	2社	2%	1%		
11	1社	4社	1%	1%		
12	4社	3社	3%	1%		
13	1社	0社	1%	0%		
14	0社	0社	0%	0%		
15	0社	1社	0%	0%		
16	21社	14社	14%	4%		
有効回答数	155社	386社				

1	40社	68社	17%	22%		
2	74社	122社	31%	40%		
3	31社	37社	13%	12%		
4	6社	2社	3%	1%		
5	30社	32社	13%	10%		
6	0社	2社	0%	1%		
7	0社	0社	0%	0%		
8	12社	24社	5%	8%		
9	5社	2社	2%	1%		
10	3社	2社	1%	1%		
11	1社	4社	0%	1%		
12	4社	3社	2%	1%		
13	1社	0社	0%	0%		
14	0社	0社	0%	0%		
15	1社	0社	0%	0%		
16	28社	7社	12%	2%		
有効回答数	236社	305社				

(2番目に重視している)

1	83社	23社	2社	22%	19%	9%
2	98社	23社	2社	26%	19%	9%
3	46社	16社	1社	12%	13%	5%
4	13社	3社	0社	3%	3%	0%
5	63社	19社	3社	17%	16%	14%
6	3社	4社	0社	1%	3%	0%
7	1社	0社	1社	0%	0%	5%
8	29社	11社	5社	8%	9%	23%
9	15社	2社	1社	4%	2%	5%
10	8社	4社	2社	2%	3%	9%

1	21社	39社	48社	18%	25%	19%
2	25社	35社	63社	22%	22%	25%
3	10社	20社	33社	9%	13%	13%
4	5社	4社	7社	4%	3%	3%
5	12社	26社	47社	10%	16%	19%
6	2社	2社	3社	2%	1%	1%
7	2社	0社	0社	2%	0%	0%
8	8社	18社	19社	7%	11%	8%
9	4社	8社	6社	3%	5%	2%
10	5社	1社	8社	4%	1%	3%

1	95社	13社	21%	21%		
2	107社	16社	23%	25%		
3	56社	7社	12%	11%		
4	12社	4社	3%	6%		
5	73社	12社	16%	19%		
6	6社	1社	1%	2%		
7	2社	0社	0%	0%		
8	40社	5社	9%	8%		
9	16社	2社	3%	3%		
10	13社	1社	3%	2%		

1	27社	81社	19%	21%		
2	29社	94社	21%	25%		
3	12社	51社	9%	13%		
4	5社	11社	4%	3%		
5	21社	64社	15%	17%		
6	2社	5社	1%	1%		
7	2社	0社	1%	0%		
8	16社	29社	11%	8%		
9	8社	10社	6%	3%		
10	1社	13社	1%	3%		

1	42社	66社	19%	22%		
2	45社	78社	21%	25%		
3	24社	39社	11%	13%		
4	7社	9社	3%	3%		
5	33社	52社	15%	17%		
6	2社	5社	1%	2%		
7	2社	0社	1%	0%		
8	21社	24社	10%	8%		
9	9社	9社	4%	3%		
10	5社	9社	2%	3%		

11	12社	3社	2社	3%	3%	9%
12	2社	3社	1社	1%	3%	5%
13	1社	0社	0社	0%	0%	0%
14	1社	0社	0社	0%	0%	0%
15	2社	3社	1社	1%	3%	5%
16	4社	5社	1社	1%	4%	5%
有効回答数	381社	119社	22社			

11	10社	2社	5社	9%	1%	2%
12	5社	0社	1社	4%	0%	0%
13	1社	0社	0社	1%	0%	0%
14	0社	1社	0社	0%	1%	0%
15	0社	2社	4社	0%	1%	2%
16	5社	1社	4社	4%	1%	2%
有効回答数	115社	159社	248社			

11	16社	1社	3%	2%		
12	6社	0社	1%	0%		
13	1社	0社	0%	0%		
14	1社	0社	0%	0%		
15	6社	0社	1%	0%		
16	9社	1社	2%	2%		
有効回答数	459社	63社				

11	10社	7社	7%	2%		
12	2社	4社	1%	1%		
13	0社	1社	0%	0%		
14	0社	1社	0%	0%		
15	1社	5社	1%	1%		
16	4社	6社	3%	2%		
有効回答数	140社	382社				

11	12社	5社	6%	2%		
12	5社	1社	2%	0%		
13	1社	0社	0%	0%		
14	0社	1社	0%	0%		
15	2社	4社	1%	1%		
16	6社	4社	3%	1%		
有効回答数	216社	306社				

(3番目に重視している)

1	55社	21社	3社	15%	18%	13%
2	32社	13社	0社	8%	11%	0%
3	46社	12社	4社	12%	10%	17%
4	14社	2社	0社	4%	2%	0%
5	67社	22社	1社	18%	19%	4%
6	6社	1社	1社	2%	1%	4%
7	4社	0社	0社	1%	0%	0%
8	70社	18社	4社	19%	15%	17%
9	11社	2社	1社	3%	2%	4%
10	20社	9社	2社	5%	8%	9%
11	17社	7社	2社	4%	6%	9%
12	7社	2社	0社	2%	2%	0%
13	1社	1社	0社	0%	1%	0%
14	3社	0社	2社	1%	0%	9%
15	13社	5社	3社	3%	4%	13%
16	12社	3社	0社	3%	3%	0%
有効回答数	378社	118社	23社			

1	7社	24社	48社	6%	15%	20%
2	6社	13社	26社	5%	8%	11%
3	11社	15社	36社	9%	10%	15%
4	6社	6社	4社	5%	4%	2%
5	12社	31社	47社	10%	20%	19%
6	0社	5社	3社	0%	3%	1%
7	3社	0社	1社	3%	0%	0%
8	29社	30社	33社	24%	19%	14%
9	8社	2社	4社	7%	1%	2%
10	8社	10社	13社	7%	6%	5%
11	6社	9社	11社	5%	6%	5%
12	6社	2社	1社	5%	1%	0%
13	2社	0社	0社	2%	0%	0%
14	4社	1社	0社	3%	1%	0%
15	4社	5社	12社	3%	3%	5%
16	7社	4社	4社	6%	3%	2%
有効回答数	119社	157社	243社			

1	66社	13社	14%	21%		
2	40社	5社	9%	8%		
3	52社	10社	11%	16%		
4	14社	2社	3%	3%		
5	75社	15社	16%	24%		
6	6社	2社	1%	3%		
7	4社	0社	1%	0%		
8	89社	3社	20%	5%		
9	14社	0社	3%	0%		
10	25社	6社	5%	10%		
11	22社	4社	5%	6%		
12	9社	0社	2%	0%		
13	2社	0社	0%	0%		
14	5社	0社	1%	0%		
15	18社	3社	4%	5%		
16	15社	0社	3%	0%		
有効回答数	456社	63社				

1	12社	67社	8%	18%		
2	8社	37社	6%	10%		
3	10社	52社	7%	14%		
4	7社	9社	5%	2%		
5	21社	69社	15%	18%		
6	1社	7社	1%	2%		
7	3社	1社	2%	0%		
8	30社	62社	21%	16%		
9	7社	7社	5%	2%		
10	8社	23社	6%	6%		
11	6社	20社	4%	5%		
12	7社	2社	5%	1%		
13	2社	0社	1%	0%		
14	4社	1社	3%	0%		
15	6社	15社	4%	4%		
16	10社	5社	7%	1%		
有効回答数	142社	377社				

1	22社	57社	10%	19%		
2	15社	30社	7%	10%		
3	18社	44社	8%	15%		
4	12社	4社	5%	1%		
5	31社	59社	14%	20%		
6	2社	6社	1%	2%		
7	3社	1社	1%	0%		
8	48社	44社	22%	15%		
9	9社	5社	4%	2%		
10	15社	16社	7%	5%		
11	8社	18社	4%	6%		
12	8社	1社	4%	0%		
13	2社	0社	1%	0%		
14	5社	0社	2%	0%		
15	10社	11社	5%	4%		
16	11社	4社	5%	1%		
有効回答数	219社	300社				

(4番目に重視している)

1	29社	12社	0社	8%	11%	0%
2	9社	7社	2社	2%	6%	10%
3	21社	10社	2社	6%	9%	10%
4	5社	1社	0社	1%	1%	0%
5	32社	12社	0社	9%	11%	0%
6	5社	1社	0社	1%	1%	0%
7	6社	2社	0社	2%	2%	0%
8	74社	19社	3社	20%	17%	14%
9	22社	7社	2社	6%	6%	10%
10	37社	10社	4社	10%	9%	19%
11	36社	7社	3社	10%	6%	14%
12	11社	1社	1社	3%	1%	5%
13	2社	1社	1社	1%	1%	5%
14	3社	0社	0社	1%	0%	0%
15	62社	19社	0社	17%	17%	0%
16	8社	4社	3社	2%	4%	14%
有効回答数	362社	113社	21社			

1	7社	23社	11社	6%	15%	5%
2	2社	5社	11社	2%	3%	5%
3	1社	14社	18社	1%	9%	8%
4	3社	0社	3社	3%	0%	1%
5	7社	12社	25社	6%	8%	11%
6	1社	0社	5社	1%	0%	2%
7	3社	2社	3社	3%	1%	1%
8	20社	38社	38社	18%	25%	16%
9	8社	5社	18社	7%	3%	8%
10	13社	13社	25社	12%	9%	11%
11	15社	12社	19社	14%	8%	8%
12	6社	3社	4社	5%	2%	2%
13	2社	1社	1社	2%	1%	0%
14	2社	1社	0社	2%	1%	0%
15	11社	21社	49社	10%	14%	21%
16	9社	2社	4社	8%	1%	2%
有効回答数	110社	152社	234社			

1	39社	2社	9%	3%		
2	15社	3社	3%	5%		
3	28社	5社	6%	8%		
4	5社	1社	1%	2%		
5	37社	7社	8%	12%		
6	5社	1社	1%	2%		
7	7社	1社	2%	2%		
8	91社	5社	21%	8%		
9	27社	4社	6%	7%		
10	45社	6社	10%	10%		
11	39社	7社	9%	12%		
12	12社	1社	3%	2%		
13	4社	0社	1%	0%		
14	3社	0社	1%	0%		
15	64社	17社	15%	28%		
16	15社	0社	3%	0%		
有効回答数	436社	60社				

1	13社	28社	10%	8%		
2	4社	14社	3%	4%		
3	6社	27社	5%	7%		
4	1社	5社	1%	1%		
5	7社	37社	5%	10%		
6	1社	5社	1%	1%		
7	3社	5社	2%	1%		
8	27社	69社	21%	19%		
9	7社	24社	5%	7%		
10	14社	37社	11%	10%		
11	13社	33社	10%	9%		
12	7社	6社	5%	2%		
13	2社	2社	2%	1%		
14	3社	0社	2%	0%		
15	14社	67社	11%	18%		
16	9社	6社	7%	2%		
有効回答数	131社	365社				

1	20社	21社	10%	7%		
2	5社	13社	2%	4%		
3	11社	22社	5%	8%		
4	3社	3社	1%	1%		
5	13社	31社	6%	11%		
6	1社	5社	0%	2%		
7	5社	3社	2%	1%		
8	43社	53社	21%	18%		
9	16社	15社	8%	5%		
10	21社	30社	10%	10%		
11	21社	25社	10%	9%		
12	9社	4社	4%	1%		
13	2社	2社	1%	1%		
14	3社	0社	1%	0%		
15	23社	58社	11%	20%		
16	10社	5社	5%	2%		
有効回答数	206社	290社				

(5番目に重視している)

1	24社	9社	3社	7%	8%	15%
2	7社	5社	1社	2%	5%	5%
3	22社	2社	0社	6%	2%	0%
4	12社	1社	0社	3%	1%	0%
5	19社	0社	0社	5%	0%	0%
6	14社	3社	0社	4%	3%	0%
7	2社	0社	1社	1%	0%	5%
8	67社	18社	2社	19%	17%	10%
9	20社	5社	1社	6%	5%	5%
10	37社	14社	1社	10%	13%	5%
11	41社	15社	1社	12%	14%	5%
12	13社	4社	3社	4%	4%	15%
13	3社	1社	0社	1%	1%	0%
14	8社	1社	1社	2%	1%	5%
15	62社	30社	5社	18%	28%	25%
16	2社	1社	1社	1%	1%	5%
有効回答数	353社	109社	20社			

1	10社	10社	16社	10%	7%	7%
2	1社	7社	5社	1%	5%	2%
3	3社	8社	13社	3%	5%	6%
4	4社	3社	6社	4%	2%	3%
5	2社	9社	8社	2%	6%	4%
6	2社	4社	11社	2%	3%	5%
7	1社	1社	1社	1%	1%	0%
8	20社	27社	40社	20%	18%	18%
9	6社	10社	10社	6%	7%	4%
10	3社	19社	30社	3%	12%	13%
11	12社	18社	27社	12%	12%	12%
12	3社	10社	7社	3%	7%	3%
13	2社	1社	1社	2%	1%	0%
14	4社	4社	2社	4%	3%	1%
15	25社	22社	50社	25%	14%	22%
16	3社	0社	1社	3%	0%	0%
有効回答数	101社	153社	228社			

1	31社	5社	7%	9%		
2	11社	2社	3%	3%		
3	20社	4社	5%	7%		
4	11社	2社	3%	3%		
5	17社	2社	4%	3%		
6	15社	2社	4%	3%		
7	3社	0社	1%	0%		
8	76社	11社	18%	19%		
9	24社	2社	6%	3%		
10	40社	12社	9%	21%		
11	50社	7社	12%	12%		
12	20社	0社	5%	0%		
13	4社	0社	1%	0%		
14	10社	0社	2%	0%		
15	89社	8社	21%	14%		
16	3社	1社	1%	2%		
有効回答数	424社	58社				

1	12社	24社	10%	7%		
2	5社	8社	4%	2%		
3	4社	20社	3%	6%		
4	4社	9社	3%	3%		
5	3社	16社	2%	4%		
6	2社	15社	2%	4%		
7	0社	3社	0%	1%		
8	25社	62社	20%	17%		
9	8社	18社	6%	5%		
10	8社	44社	6%	12%		
11	13社	44社	10%	12%		
12	4社	16社	3%	4%		
13	2社	2社	2%	1%		
14	5社	5社	4%	1%		
15	27社	70社	22%	20%		
16	2社	2社	2%	1%		
有効回答数	124社	358社				

1	17社	19社	9%	7%		
2	7社	6社	4%	2%		
3	4社	20社	2%	7%		
4	7社	6社	4%	2%		
5	5社	14社	3%	5%		
6	6社	11社	3%	4%		
7	1社	2社	1%	1%		
8	40社	47社	20%	17%		
9	9社	17社	5%	6%		
10	10社	42社	5%	15%		
11	26社	31社	13%	11%		
12	10社	10社	5%	4%		
13	3社	1社	2%	0%		
14	8社	2社	4%	1%		
15	43社	54社	22%	19%		
16	2社	2社	1%	1%		
有効回答数	198社	284社				

5. 貴社が事業ポートフォリオ戦略に基づき、事業の売却や撤退等を検討・実施する段階において課題と考えられる事項をご教示ください。（3つまで選択可。）

1	66社	25社	2社	17%	21%	7%
2	126社	39社	8社	32%	33%	28%
3	87社	28社	2社	22%	23%	7%
4	25社	7社	2社	6%	6%	7%
5	63社	16社	5社	16%	13%	17%
6	5社	4社	0社	1%	3%	0%
7	108社	30社	10社	28%	25%	34%
8	110社	37社	4社	28%	31%	14%
9	21社	4社	6社	5%	3%	21%
有効回答数	392社	120社	29社			

1	14社	28社	51社	11%	18%	20%
2	30社	54社	89社	23%	34%	35%
3	21社	37社	59社	16%	23%	24%
4	12社	12社	10社	9%	8%	4%
5	33社	24社	27社	25%	15%	11%
6	2社	2社	5社	2%	1%	2%
7	41社	48社	59社	31%	30%	24%
8	21社	38社	92社	16%	24%	37%
9	17社	6社	8社	13%	4%	3%
有効回答数	131社	159社	251社			

1	78社	15社	16%	23%		
2	155社	18社	33%	28%		
3	99社	18社	21%	28%		
4	33社	1社	7%	2%		
5	75社	9社	16%	14%		
6	8社	1社	2%	2%		
7	131社	17社	28%	26%		
8	130社	21社	27%	32%		
9	30社	1社	6%	2%		
有効回答数	476社	65社				

1	17社	76社	11%	20%		
2	35社	138社	23%	36%		
3	25社	92社	16%	24%		
4	14社	20社	9%	5%		
5	37社	47社	24%	12%		
6	3社	6社	2%	2%		
7	51社	97社	33%	25%		
8	29社	122社	19%	31%		
9	18社	13社	12%	3%		
有効回答数	153社	388社				

1	29社	64社	12%	21%		
2	63社	110社	27%	36%		
3	45社	72社	19%	23%		
4	20社	14社	9%	5%		
5	47社	37社	20%	12%		
6	4社	5社	2%	2%		
7	74社	74社	32%	24%		
8	46社	105社	20%	34%		
9	21社	10社	9%	3%		
有効回答数	233社	308社				

6. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の育成・選定に向けた取組状況についてご教示ください。（1つ選択。）

1	141社	27社	17社	36%	22%	59%
2	85社	33社	7社	22%	27%	24%
3	113社	34社	2社	29%	28%	7%
4	11社	4社	0社	3%	3%	0%
5	21社	11社	1社	5%	9%	3%
6	20社	12社	2社	5%	10%	7%
有効回答数	391社	121社	29社			

1	79社	48社	58社	60%	30%	23%
2	34社	32社	59社	26%	20%	23%
3	9社	54社	86社	7%	34%	34%
4	0社	6社	9社	0%	4%	4%
5	1社	9社	23社	1%	6%	9%
6	8社	9社	17社	6%	6%	7%
有効回答数	131社	158社	252社			

1	173社	12社	36%	19%		
2	113社	12社	24%	19%		
3	126社	23社	26%	36%		
4	10社	5社	2%	8%		
5	24社	9社	5%	14%		
6	31社	3社	6%	5%		
有効回答数	477社	64社				

1	84社	101社	55%	26%		
2	35社	90社	23%	23%		
3	25社	124社	16%	32%		
4	0社	15社	0%	4%		
5	0社	33社	0%	9%		
6	9社	25社	6%	6%		
有効回答数	153社	388社				

1	111社	74社	48%	24%		
2	56社	69社	24%	22%		
3	45社	104社	19%	34%		
4	2社	13社	1%	4%		
5	5社	28社	2%	9%		
6	13社	21社	6%	7%		
有効回答数	232社	309社				

7. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の候補者の育成・評価のために実施している取組をご教示ください。また、実施している場合は、それぞれの取組の有効性についてご教示ください。

A 事業部門を超えた戦略的な人事ローテーション、タフ・アサインメント

1	115社	27社	16社	31%	23%	55%
2	154社	55社	11社	41%	46%	38%
3	12社	2社	0社	3%	2%	0%
4	85社	34社	2社	23%	29%	7%
5	8社	1社	0社	2%	1%	0%
有効回答数	374社	119社	29社			

1	71社	41社	46社	56%	27%	19%
2	41社	78社	101社	32%	51%	42%
3	1社	2社	11社	1%	1%	5%
4	12社	31社	78社	9%	20%	32%
5	2社	2社	5社	2%	1%	2%
有効回答数	127社	154社	241社			

1	149社	9社	32%	15%		
2	201社	19社	44%	31%		
3	10社	4社	2%	6%		
4	92社	29社	20%	47%		
5	8社	1社	2%	2%		
有効回答数	460社	62社				

1	76社	82社	51%	22%		
2	55社	165社	37%	44%		
3	1社	13社	1%	3%		
4	12社	109社	8%	29%		
5	4社	5社	3%	1%		
有効回答数	148社	374社				

1	106社	52社	47%	18%		
2	84社	136社	37%	46%		
3	4社	10社	2%	3%		
4	29社	92社	13%	31%		
5	4社	5社	2%	2%		
有効回答数	227社	295社				

B 社外取締役との面談・コーチング

1	39社	4社	15社	11%	3%	52%
2	100社	38社	8社	27%	32%	28%
3	25社	6社	1社	7%	5%	3%
4	202社	67社	5社	54%	57%	17%
5	5社	2社	0社	1%	2%	0%
有効回答数	371社	117社	29社			

1	24社	15社	19社	19%	10%	8%
2	29社	40社	77社	23%	26%	32%
3	2社	11社	19社	2%	7%	8%
4	68社	82社	124社	55%	54%	51%
5	1社	3社	3社	1%	2%	1%
有効回答数	124社	151社	242社			

1	54社	4社	12%	6%		
2	133社	13社	29%	21%		
3	28社	4社	6%	6%		
4	234社	40社	51%	65%		
5	6社	1社	1%	2%		
有効回答数	455社	62社				

1	28社	30社	19%	8%		
2	33社	113社	23%	30%		
3	3社	29社	2%	8%		
4	78社	196社	54%	53%		
5	3社	4社	2%	1%		
有効回答数	145社	372社				

1	36社	22社	16%	7%		
2	56社	90社	25%	31%		
3	8社	24社	4%	8%		
4	119社	155社	54%	53%		
5	3社	4社	1%	1%		
有効回答数	222社	295社				

C 外部専門家との面談・コーチング

1	23社	4社	7社	6%	3%	24%
2	64社	20社	5社	17%	17%	17%
3	8社	3社	1社	2%	3%	3%
4	266社	88社	16社	72%	76%	55%
5	8社	1社	0社	2%	1%	0%
有効回答数	369社	116社	29社			

1	13社	8社	13社	10%	5%	5%
2	27社	20社	42社	22%	13%	18%
3	2社	3社	7社	2%	2%	3%
4	81社	117社	172社	65%	78%	72%
5	1社	2社	6社	1%	1%	3%
有効回答数	124社	150社	240社			

1	31社	3社	7%	5%		
2	81社	8社	18%	13%		
3	9社	3社	2%	5%		
4	323社	47社	71%	77%		
5	9社	0社	2%	0%		
有効回答数	453社	61社				

1	17社	17社	12%	5%		
2	26社	63社	18%	17%		
3	1社	11社	1%	3%		
4	99社	271社	68%	73%		
5	2社	7社	1%	2%		
有効回答数	145社	369社				

1	20社	14社	9%	5%		
2	38社	51社	17%	17%		
3	3社	9社	1%	3%		
4	157社	213社	71%	73%		
5	3社	6社	1%	2%		
有効回答数	221社	293社				

D 指名委員会における審議

1	60社	11社	17社	16%	10%	59%
2	83社	20社	8社	23%	17%	28%
3	8社	7社	1社	2%	6%	3%
4	215社	74社	3社	58%	64%	10%
5	2社	3社	0社	1%	3%	0%
有効回答数	368社	115社	29社			

1	53社	20社	15社	43%	13%	6%
2	33社	37社	41社	27%	25%	17%
3	2社	8社	6社	2%	5%	3%
4	36社	85社	171社	29%	56%	72%
5	0社	1社	4社	0%	1%	2%
有効回答数	124社	151社	237社			

1	87社	1社	19%	2%		
2	108社	3社	24%	5%		
3	15社	1社	3%	2%		
4	239社	53社	53%	90%		
5	4社	1社	1%	2%		
有効回答数	453社	59社				

1	62社	26社	42%	7%		
2	42社	69社	29%	19%		
3	3社	13社	2%	4%		
4	39社	253社	27%	69%		
5	0社	5社	0%	1%		
有効回答数	146社	366社				

1	71社	17社	32%	6%		
2	60社	51社	27%	18%		
3	8社	8社	4%	3%		
4	83社	209社	37%	72%		
5	0社	5社	0%	2%		
有効回答数	222社	290社				

E 360度評価（上司、同僚や部下等へのリファレンスチェック）

1	31社	4社	9社	8%	3%	32%
2	74社	14社	9社	20%	12%	32%
3	17社	4社	0社	5%	3%	0%
4	233社	92社	10社	64%	79%	36%
5	11社	3社	0社	3%	3%	0%
有効回答数	366社	117社	28社			

1	21社	14社	9社	18%	9%	4%
2	36社	27社	34社	30%	18%	14%
3	4社	4社	13社	3%	3%	5%
4	57社	100社	178社	48%	66%	74%
5	1社	7社	6社	1%	5%	3%
有効回答数	119社	152社	240社			

1	44社	0社	10%	0%		
2	92社	5社	20%	8%		
3	16社	5社	4%	8%		
4	286社	49社	64%	80%		
5	12社	2社	3%	3%		
有効回答数	450社	61社				

1	26社	18社	18%	5%		
2	42社	55社	29%	15%		
3	6社	15社	4%	4%		
4	67社	268社	47%	73%		
5	2社	12社	1%	3%		
有効回答数	143社	368社				

1	32社	12社	15%	4%		
2	59社	38社	27%	13%		
3	6社	15社	3%	5%		
4	116社	219社	53%	74%		
5	4社	10社	2%	3%		
有効回答数	217社	294社				

F 従業員の意識調査（部署ごとに集計してマネジメント課題を把握）

1	31社	6社	6社	9%	5%	21%
2	95社	17社	9社	26%	15%	31%
3	23社	7社	2社	6%	6%	7%
4	202社	84社	11社	56%	72%	38%
5	11社	3社	1社	3%	3%	3%
有効回答数	362社	117社	29社			

1	23社	11社	9社	19%	7%	4%
2	44社	36社	41社	37%	24%	17%
3	7社	8社	17社	6%	5%	7%
4	43社	89社	165社	36%	59%	69%
5	2社	6社	7社	2%	4%	3%
有効回答数	119社	150社	239社			

1	43社	0社	10%	0%		
2	116社	5社	26%	8%		
3	29社	3社	6%	5%		
4	246社	51社	55%	84%		
5	13社	2社	3%	3%		
有効回答数	447社	61社				

1	29社	14社	21%	4%		
2	50社	71社	36%	19%		
3	7社	25社	5%	7%		
4	52社	245社	37%	67%		
5	2社	13社	1%	4%		
有効回答数	140社	368社				

1	31社	12社	14%	4%		
2	76社	45社	36%	15%		
3	10社	22社	5%	7%		
4	91社	206社	43%	70%		
5	6社	9社	3%	3%		
有効回答数	214社	294社				

G 外部専門家によるアセスメント（心理学的手法を用いた適性テストなど）

1	11社	1社	3社	3%	1%	10%
2	31社	8社	11社	9%	7%	38%
3	12社	3社	0社	3%	3%	0%
4	300社	98社	15社	83%	85%	52%
5	9社	5社	0社	2%	4%	0%
有効回答数	363社	115社	29社			

1	7社	4社	4社	6%	3%	2%
2	21社	15社	14社	18%	10%	6%
3	2社	4社	9社	2%	3%	4%
4	86社	122社	205社	72%	81%	86%
5	3社	5社	6社	3%	3%	3%
有効回答数	119社	150社	238社			

1	15社	0社	3%	0%		
2	46社	4社	10%	7%		
3	15社	0社	3%	0%		
4	357社	56社	80%	92%		
5	13社	1社	3%	2%		
有効回答数	446社	61社				

1	10社	5社	7%	1%		
2	22社	28社	16%	8%		
3	3社	12社	2%	3%		
4	104社	309社	74%	84%		
5	2社	12社	1%	3%		
有効回答数	141社	366社				

1	10社	5社	5%	2%		
2	28社	22社	13%	8%		
3	3社	12社	1%	4%		
4	170社	243社	79%	84%		
5	5社	9社	2%	3%		
有効回答数	216社	291社				

H 外部人材との比較・ベンチマーク

1	8社	2社	2社	2%	2%	7%
2	29社	8社	4社	8%	7%	14%
3	15社	7社	0社	4%	6%	0%
4	298社	94社	23社	82%	81%	79%
5	13社	5社	0社	4%	4%	0%
有効回答数	363社	116社	29社			

1	6社	2社	4社	5%	1%	2%
2	8社	9社	24社	7%	6%	10%
3	1社	6社	15社	1%	4%	6%
4	102社	128社	185社	85%	85%	78%
5	3社	5社	10社	3%	3%	4%
有効回答数	120社	150社	238社			

1	11社	1社	2%	2%		
2	40社	1社	9%	2%		
3	17社	5社	4%	8%		
4	364社	51社	81%	84%		
5	15社	3社	3%	5%		
有効回答数	447社	61社				

1	8社	4社	6%	1%		
2	9社	32社	6%	9%		
3	2社	20社	1%	5%		
4	120社	295社	85%	81%		
5	3社	15社	2%	4%		
有効回答数	142社	366社				

1	9社	3社	4%	1%		
2	15社	26社	7%	9%		
3	3社	19社	1%	7%		
4	185社	230社	85%	79%		
5	5社	13社	2%	4%		
有効回答数	217社	291社				

I その他

1	10社	1社	2社	7%	3%	33%
2	7社	2社	0社	5%	5%	0%
3	1社	0社	0社	1%	0%	0%
4	114社	34社	4社	77%	87%	67%
5	17社	2社	0社	11%	5%	0%
有効回答数	149社	39社	6社			

1	9社	2社	2社	23%	4%	2%
2	1社	5社	3社	3%	9%	3%
3	0社	0社	1社	0%	0%	1%
4	26社	43社	83社	65%	75%	86%
5	4社	7社	8社	10%	12%	8%
有効回答数	40社	57社	97社			

1	12社	1社	7%	4%		
2	9社	0社	5%	0%		
3	1社	0社	1%	0%		
4	128社	24社	76%	92%		
5	18社	1社	11%	4%		
有効回答数	168社	26社				

1	8社	5社	16%	3%		
2	4社	5社	8%	3%		
3	0社	1社	0%	1%		
4	33社	119社	66%	83%		
5	5社	14社	10%	10%		
有効回答数	50社	144社				

1	12社	1社	16%	1%		
2	6社	3社	8%	3%		
3	0社	1社	0%	1%		
4	50社	102社	68%	85%		
5	6社	13社	8%	11%		
有効回答数	74社	120社				

8. ご自身の後継者（次期社長・CEO）の育成・選定に向けた取組に社外取締役が関与することの意義や影響についてのご意見をご教示ください。（複数選択可。）

1	254社	74社	19社	65%	61%	66%
2	230社	49社	25社	59%	40%	86%
3	202社	57社	22社	52%	47%	76%
4	27社	11社	2社	7%	9%	7%
5	28社	11社	0社	7%	9%	0%
6	6社	3社	0社	2%	2%	0%
有効回答数	390社	121社	29社			

1	98社	104社	145社	74%	66%	58%
2	98社	96社	110社	74%	61%	44%
3	84社	91社	106社	64%	58%	42%
4	4社	13社	23社	3%	8%	9%
5	3社	6社	30社	2%	4%	12%
6	1社	3社	5社	1%	2%	2%
有効回答数	132社	158社	250社			

1	314社	33社	66%	52%		
2	283社	21社	59%	33%		
3	262社	19社	55%	30%		
4	31社	9社	7%	14%		
5	31社	8社	7%	13%		
6	7社	2社	1%	3%		
有効回答数	476社	64社				

1	114社	233社	74%	60%		
2	119社	185社	77%	48%		
3	98社	183社	64%	47%		
4	5社	35社	3%	9%		
5	3社	36社	2%	9%		
6	3社	6社	2%	2%		
有効回答数	154社	386社				

1	166社	181社	71%	59%		
2	168社	136社	72%	44%		
3	145社	136社	62%	44%		
4	11社	29社	5%	9%		
5	8社	31社	3%	10%		
6	3社	6社	1%	2%		
有効回答数	233社	307社				

9. ご自身の後継者（次期社長・CEO）を外部から招聘（しょうへい）することを選択肢として視野に入れているか否かをご教示ください。（複数回答可。）

1	134社	44社	4社	34%	36%	14%
2	125社	39社	10社	32%	32%	34%
3	46社	23社	6社	12%	19%	21%
4	82社	21社	8社	21%	17%	28%
5	7社	2社	1社	2%	2%	3%
有効回答数	390社	121社	29社			

1	49社	57社	76社	37%	36%	30%
2	33社	45社	96社	25%	28%	38%
3	13社	24社	38社	10%	15%	15%
4	28社	35社	48社	21%	22%	19%
5	8社	0社	2社	6%	0%	1%
有効回答数	132社	158社	250社			

1	168社	14社	35%	22%		
2	146社	28社	31%	44%		
3	65社	10社	14%	16%		
4	100社	11社	21%	17%		
5	9社	1社	2%	2%		
有効回答数	476社	64社				

1	56社	126社	36%	33%		
2	47社	127社	31%	33%		
3	15社	60社	10%	16%		
4	30社	81社	19%	21%		
5	6社	4社	4%	1%		
有効回答数	154社	386社				

1	94社	88社	40%	29%		
2	63社	111社	27%	36%		
3	24社	51社	10%	17%		
4	46社	65社	20%	21%		
5	8社	2社	3%	1%		
有効回答数	233社	307社				